

A MUNKAERŐ-ELLÁTÁS SAJÁTOSSÁGAI AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN

SPECIFICS OF LABOUR SUPPLY IN EQUALITY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DAJNOKI KRISZTINA egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

Abstract

A change in life in several cases results in the loss of job, but when working again is possible finding a job is usually met with serious obstacles. There are one million changed capacity and handicapped people in Hungary, their active employment is really low. The raised rehabilitation funding from the 1st January, 2010 means a growing number of organisations want to employ disabled people, but in the meantime the employment of these people faces several challenges because of the insufficient information. Considering human resource management, equality in my opinion means that all employee should have the same job possibilities, and their performance and results be judged in the same way in the aspect of their capabilities. The research so called "Equality Human Research Management" aims to reveal the tasks, nature, processes and methods of employing and managing handicapped and changed capability employees. The objective of this article is to highlight benefits and drawbacks of employing changed capacity and handicapped people; moreover I draft characteristics of labour supply by research results.

1. Bevezetés

Egy megváltozott élethelyzet számos esetben a munkahely elvesztésével jár, azonban, miután már lehetővé válik az újbóli munkába állás, a munkakeresés komoly nehézségekbe ütközik. Magyarországon közel egymillió megváltozott munkaképességű és fogyatékos ember él, akiknek az aktív foglalkoztatása elenyésző. A 2010. január 1-jétől megemelt rehabilitációs hozzájárulás összeg következtében egyre több szervezet kíván megváltozott munkaképességű munkavállalót alkalmazni, ugyanakkor a szervezetbe való beillesztésük több esetben nehézségekbe ütközik a nem megfelelő információellátás következtében.

A humán erőforrás gazdálkodás esetében az esélyegyenlőség azt jelenti, hogy minden munkaképes állampolgár képességeinek megfelelő lehetőséget kapjon a munkavállalásra és teljesítményeit, eredményeit azonos módon ítéljék meg. Az „EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment” kutatási program célja, hogy feltárja a fogyatékos személyek foglalkoztatásának és menedzselésének feladatait, sajátosságait, eljárásait, módszereit. A cikk célja, hogy felhívja a figyelmet a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyeire és hátrányaira, valamint kutatási eredményekkel alátámasztva felvázolja a munkaerő ellátás sajátosságait.

2. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása

Az ember munkavégző képessége az életkor előre haladásával, illetve betegségek, és balesetek folytán csökken (Szabó és Berde, 2007). A 2001-es népszámlálás adatai szerint 577 ezer fogyatékos ember él ma Magyarországon (Dömötör, 2007). Az 1990. évi népszámláláshoz képest a fogyatékossgal élő emberek létszáma és aránya jelentősen emelkedett, ez betudható a fogyatékossg nyíltabb vállalásának, illetve a fogyatékossgok pontosabb meghatározásának is (Tausz–Lakatos, 2004).

Az unió országaiban a sérült emberek 30–40%-a dolgozik, ez Magyarországon mindössze 9% (Brozsek–Szabó, 2007). Mindez akkor is elkésérítő adat, ha tudjuk, hogy az unió országaiban tágabban értelmezik a fogyatékossg fogalmát. Ott ugyanis közéjük számítják a krónikus beteget, a megváltozott munkaképességűket is. Ezzel szemben „Magyarországon statisztikai adatok szerint 2004-ben 640 ezer munkaképes korban lévő megváltozott munkaképességű és fogyatékos személyt regisztráltak. Az Unióban 40–60% között mozog a megváltozott munkaképességű foglalkoztatottsága, Magyarországon ez az arány 6–9%. A Magyar Nemzet információja szerint 2004–2006 közötti időszakban 19 ezer megváltozott munkaképességű ember veszítette el a munkáját az őket foglalkoztató célszervezetek támogatási rendszerének megváltoztatása miatt” (Internet1).

A fogyatékossgal élők kizárása a munkaerőpiacról súlyos probléma az esélyegyenlőség szempontjából, ugyanakkor gazdasági oldala is van. Az egyre csökkenő munkaerő következtében az Európai Tanács 2006-os ülésén azt hangsúlyozta, hogy minél jobban ki kell aknázni a munkaerőpiacról kirekesztettek kihasználatlan potenciálját, külön kiemelve a fogyatékos személyeket. Ebben az akadálymentesítésnek rendkívül fontos szerepe van, az akadálymentesítésen múlhat akár az is, hogy egy fogyatékos ember a munkapiac aktív résztvevője-e. A legtöbb tagállam a fogyatékossgal élöket ma már a leginkább hátrányos helyzetű társadalmi csoportok között tartja nyilván, foglalkoztatásuk elősegítése érdekében pedig különböző programokat dolgozott ki (Internet2). Losonczy (2007) cikkében beszámol az Európai Szociális Alap Nemzeti Programirányító Irodáról, amely 2000-ben a foglalkoztatottság elősegítését és az esélyegyenlőség megteremtését célzó Phare programok kezelésére alakult. A programok mindegyike a munkaerő-piaci integrációt és a hátrányos helyzetű csoportok egyenlő esélyeit elősegítő projekteket támogatott. A 2002-es a „Fogyatékkal élő emberek munkaerő-piacra jutásának elősegítése” című program a foglalkozási rehabilitáció négy kulcselemének együttes fejlesztését célozta: „a szakképzési feltételek fejlesztését, a rehabilitációs és szociális intézetekben élők terápiás foglalkoztatását, a munkaerő-piaci szolgáltatások biztosítását és a célcsoport megmaradt képességekre építő, integrált foglalkoztatását”. A program tükrözte, hogy a fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációjához szemléletváltásra van szükség. A projekt eredményeként oldódtak a fogyatékos emberek foglalkoztatásával kapcsolatos kétségek. Hosszú idő szükséges ahhoz, hogy mind hozzáállásban és mind akadálymentesítésben elérjük a nyugat-európai szintet, de ez a projekt egy fontos lépés ez irányba.

Az Országgyűlés, elismerve minden ember jogát ahhoz, hogy egyenlő méltóságú személyként élhessen, azon szándékától vezérelve, hogy hatékony jogvédelmet biztosítson a hátrányos megkülönböztetést elszenvedők számára, kinyilvánítva azt, hogy az esélyegyenlőség előmozdítása elsősorban állami kötelezettség megalkotta a 2003. évi CXXV. törvényt az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról (Internet3).

Tanulmányok szerint a gazdasági vezetők a felvételtör igen gyakran háttérbe szorítják a megváltozott munkaképességű dolgozókat: két, a munkafeladat szempontjából egyenlő

értékű jelentkező közül, a nem fogyatékosat veszik föl (Berde–Dajnoki, 2007). A munkaerő ellátás folyamata az emberi erőforrás tevékenységek kritikus pontja, hiszen csak megfelelő mennyiségű és összetételű munkaerő képes a szervezetek által kialakított stratégiák, tervek megvalósítására (Kővári, 1995). A munkaadók nem eléggé informáltak a fogyatékos munkavállalókkal kapcsolatban és ennek okán féltelmeik vannak a általuk végzett munkát illetően; vagy meg vannak arról győződve, hogy a fogyatékos emberek feltétlenül alacsonyabb teljesítménnyel végzik a munkát, mint az épek, ezért a fogyatékos személyek iránti munkaerő-piaci kereslet igen alacsony (Dömötör, 2007). A keresletben azonban változás figyelhető meg a 177 500 Ft-ról 2010. január 1-jétől 964 500 Ft-ra megemelt rehabilitációs hozzájárulás összeg következtében. Dienesné–Bodó (2007) alapján a fogyatékossgal élő dolgozók jó része nemcsak azért vállal munkát, mert megélhetéséhez erre szükség van, hanem hasznos tagja akar lenni a társadalomnak, bizonyítani kívánja, hogy ő is képes – egészséges társához hasonlóan – értékes munkát végezni. Ez az erős belső motiváció nagyon hatékonyra, sikeressé teheti – a számára alkalmas munkakörben – megváltozott munkaképességű vagy fogyatékossgal élő munkavállalót

Vizsgálatok szerint a fogyatékos alkalmazottak sokkal gondosabban, figyelmesebben, pontosabban végzik munkájukat, mivel általánosságban elmondható, hogy szabálykövetők, szigorúan betartják a munkahelyi, munkavédelmi előírásokat. Számukra örömet, motivációt jelent, hogy van munkahelyük. A fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek egyértelműen nehezebben tudnak munkahelyet váltani, vagy egyáltalán elhelyezkedni, ezért sokkal jobban megbecsülik állásukat.

A fogyatékos emberek képesek és tudnak is hasznos és produktív munkát végezni. Amennyiben képességeiknek, tudásuknak megfelelő munkatevékenységet végeznek, nemcsak az elvárt minőségnek megfelelően végzik feladatukat, hanem a szervezet iránt lojális, elkötelezett munkaerőt kaphatunk, ami a fluktuáció csökkenéséhez vezethet az adott munkakörben. Ezt támasztja alá Chikán (2001) is a fogyatékossgáról szóló tájékoztatófüzetében, miszerint „a foglalkoztatás többet jelent, mint jövedelemforrás. A rendszeres munkavégzés önbecsüléshez vezet, sikerélményt nyújt, emberi kapcsolatokat keletkeztet és tart fenn, szabályozó szerepet tölt be az ember vágyai és lehetőségei között, megélhetést biztosít. Ezért nagyon fontos, hogy a megváltozott képességű emberek részesei legyenek valamilyen rendszeres, képességeikhez igazodó foglalkozásnak.”

Bár a közgondolkodás általában problémásnak tartja a beillesztés folyamatát, ugyanakkor viszonylag könnyebben beilleszthetők egy munkahelyi közösségbe, termelési folyamatba. Dávid és mtsai (2008) alapján a másság elfogadását a munkatársaknak tanulni, szokni kell. A munkahelyen való megjelenés csak legkritikább esetben vált ki elutasítást, jellemzőbb a kíváncsiság, az ismeretlentől való idegenkedés, a tartózkodás.

A vállalat szervezetsége is nőhet azáltal, hogy fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek felvétele esetén – a beilleszthetőség érdekében – jobban átgondolják a vezetők a különböző munkahelyi folyamatokat, melyik munkakörtől mit vár el eredményként. Veress és Kovács (2007) szerint biztosan bekövetkező pszichológiai jellegű előny az, hogy az alkalmazás révén a szervezet pozitív image üzeneteket közvetíthet önmagáról mind kifelé, a környezet felé, mind pedig befelé, saját szervezeti légkörének, kultúrájának pozitív irányú befolyásolása érdekében. Az esélyegyenlőség, diszkrimináció mentesség eszmeiségének jelenléte a cég filozófiájában elősegíti a szervezet jobb társadalmi megítélését (Internet4). Ez a fajta PR-érték gazdasági előnyként is megjelenik, mivel a fogyatékos emberek foglalkoztatásának teljesítésével mentesül a rehabilitációs hozzájárulás fizetése alól, támogatások, dotációk vehetőek igénybe, illetve pályázatokban való részvételre is lehetőség nyílik.

A foglalkoztatás esetleges pszichológiai hátrányaként említhető meg az a jelenség, hogy a megváltozott munkaképességű emberek gyakran nehezen illeszkednek be a munkahelyi közösségbe (Veress–Kovács, 2007). A fogyatékos emberek foglalkoztatása során nehézségként merülhet fel, hogy anyagi befektetést igényelhet egy-egy munkahely kialakítása (fizikai vagy kommunikációs akadálymentesítés). Gyakran hosszabb időt igényelhet egy-egy munkafolyamat betanítása, illetve bizonyos esetekben meg kell bízunk egy segítő kollégát, mentort a munkavállaló mellé, aki támogatja, segíti a beilleszkedést, és a munka biztonságos elsajátítását (LSI). A leendő közvetlen kollégákat fel kell készíteni a fogyatékos ember fogadására, a velük való kommunikációra, kapcsolatépítésre, ami esetenként konfliktusokat válthat ki. A fogyatékos munkatárssal való együtt dolgozás odafigyelést és fegyelmet kíván a kollégáktól, ami néha teher az ott dolgozók számára. Veress és Kovács (2007) alapján a munkáltatót terhelő biztos anyagi hátrány, hogy a megváltozott munkaképességűeket csak kevesebb munkaidőben lehet foglalkoztatni. Nem utolsó sorban, a munkáltatók ismereteit, szemléletmódjukat kellene szélesíteni, el kellene sajátítani a fogyatékos emberek foglalkoztatásával kapcsolatos új ismereteket, meg kellene ismernie a munkaadónak a jogszabályi hátteret (LSI).

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyeit és hátrányait vizsgálva megállapítható, hogy a nehézségek csupán ideiglenesek, a foglalkoztatás kezdeti szakaszához kapcsolódnak, szervezet kellő felkészültséggel e hátrányokon könnyen átlendülhet. Az előnyök azonban hosszabb távon is érvényesülnek mind a munkahelyi közösség életét, mind a szervezet működésének hatékonyságát illetően.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása néhány éve még csekély jelentőséggel bírt, mára azonban egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak neki mind állami programok, mind jogszabályok tekintetében.

3. A kutatás anyaga és módszere

A kutatást a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kara ezen belül a Vezetési és Munkatudományi Tanszék indította el a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány támogatásával elnyert pályázat kapcsán 2006-ban, melynek projekt koordinátora voltam. Az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás menedzsment (4EM) vizsgálatok keretében elméleti és irodalmi feldolgozás révén a fogyatékosok menedzselésében használható ismereteket adaptáltuk, majd egy pilot oktatási program keretében teszteltük, és korrigáltuk az általunk elképzelt irányvonalakat, szemléletmódokat a képzésen résztvevők tapasztalatai, véleményei és elvárásai alapján. Ezután önálló kutatási program keretében kérdőíves vizsgálatokat végeztünk. A vizsgálatokba olyan vezetőket és humánpolitikai szakembereket vontunk be, akik ezen a területen már rendelkeznek tapasztalatokkal, azaz az általuk képviselt szervezetek foglalkoztatnak fogyatékosossággal élő és megváltozott munkaképességű alkalmazottakat.

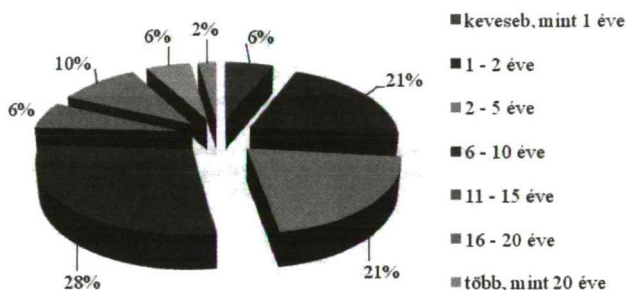
A 4EM „felmérőlap” első változata tizenkét, az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben általunk fontosnak tartott kérdés tartalmazta. A kérdőív 2007-ben további négy kérdéssel bővült, lefedve így a humán erőforrás menedzsment valamennyi tevékenységterületét.

A megfelelő szűrés, szelektálás után a cikkben szereplő eredmények – miután a kérdőíves vizsgálatok a program befejezése után jelenleg is folytatódnak – az eddig feldolgozásra került 179 kérdőív adatait mutatják, ami 51 szervezet különböző szintű vezetőinek, humánpolitikai, illetve rehabilitációs szakembereinek értékelése. A kérdőívet 23 különböző településen működő szervezet szakemberei töltötték ki. A mintában szereplő legtöbb,

azaz 83 db kérdőívet Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezetek vezetői, alkalmazottai töltöttek ki. A válaszadók közel egyharmada (58 fő) Hajdú-Bihar megyében dolgozik, míg a harmadik legtöbb adatot a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő szervezetek vezetői adták. Jász-Nagykun-Szolnok, Nógrád, illetve Veszprém megyei szervezetektől, mindössze 1-1 db kérdőív érkezett vissza.

A válaszadók végzettségét tekintve elsősorban diplomás szakemberekkel találkozhatunk, ami annak köszönhető, hogy a válaszadók valamilyen vezetői pozíciót töltenek be. A középfokú végzettség elsősorban alsósztintú, illetve csoportvezetőket jelöl.

Az azonosító adatok mellett rákérdeztem a válaszadó fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalatára is (1. ábra). A válaszadók közel egynegyede több, mint 10 éve kapcsolatban van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóval. A válaszadók 28%-a, azaz 51 fő 6–10 éves tapasztalattal rendelkezik és mindössze 11 fő jelölte meg, hogy kevesebb, mint 1 éve van kapcsolata megváltozott munkaképességű személlyel. Ennek két oka volt. Az egyik, hogy nemrég került a válaszadó a szervezethez, a másik, hogy csak a rehabilitációs hozzájárulás összegének változása miatt kezdett el a szervezet megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazni, így még viszonylag kevés tapasztalattal rendelkeznek a foglalkoztatás terén.



1. ábra. A válaszadók megoszlása megváltozott munkaképességű személyekkel való kapcsolat alapján

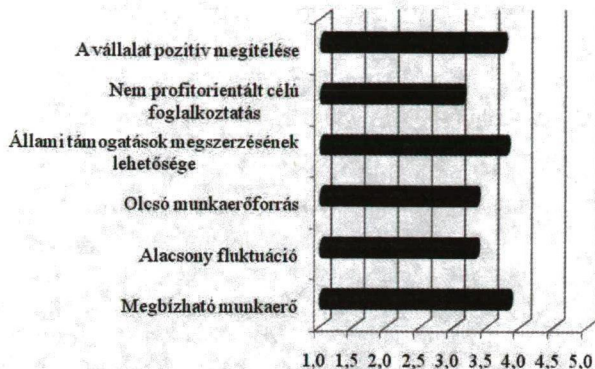
(Forrás: saját adatgyűjtés, n = 179)

Figure 1. The distribution of respondents considering their relationship with disabled people

3. Kutatási eredmények

A fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásának szervezeti előnyeinek összesítő eredményeit tekintve három tényező átlagminősítése emelhető ki (2. ábra). A legmagasabb átlagértéket a megbízható munkaerő mutatja, ami alátámasztja a szakirodalmi résznél leírtakat. A válaszadók értékelése alapján második helyen az állami támogatások megszerzésének lehetősége áll, amit a vállalat pozitív megítélése követ. Ez azt támasztja alá, hogy a megkérdezett vezetőség számára igen fontos a vállalat külső megítélése és, hogy a szervezetek az anyagi előnyt látják a fogyatékos munkaerőben.

A minősítések alapján kisebb jelentőségű az a tény, hogy a fogyatékos személyek olcsó munkaerőforrást jelentenek, továbbá az, hogy körükben alacsonyabb a fluktuáció. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy valójában ez a munkaerőforrás nem olcsó, a tetemes mennyiségű táppénz és az átalakítási költségek nagy terhet róhatnak a vizsgált szervezetekre. Összhangban a fenti eredményekkel a nem profitorientált célú foglalkoztatás az összesített átlagok alapján sajnos a legalacsonyabb minősítést kapta.

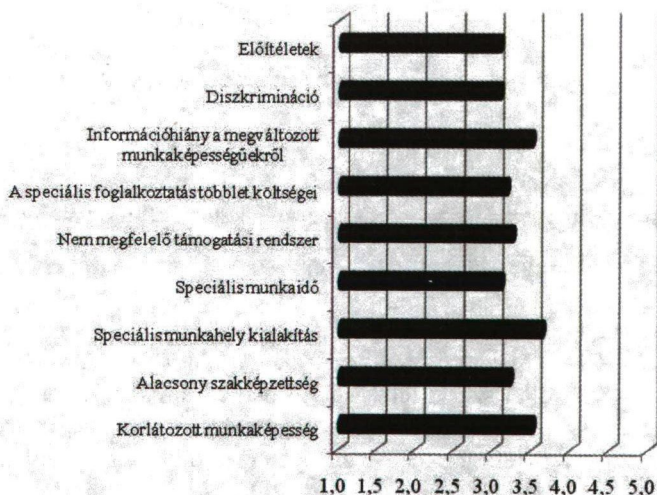


2. ábra. A fogyatékos személyek foglalkoztatásának szervezeti előnyei

(Forrás: Saját vizsgálatok, n = 179)

Figure 2. Organizational benefits of employing handicapped people

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyei mellett az akadályozó tényezőket is megvizsgáltam (3. ábra). Az összesített átlag értékek nem túl magasak, és viszonylag homogének. A válaszadók szerint a fogyatékos-sággal élők szélesebb körű foglalkoztatásának legfőbb akadálya a speciális munkahely kialakítás és a korlátozott munkaképesség. Valóban igaz, hogy a fogyatékos személyek foglalkoztatása esetén elsősorban a speciális munkahelyi körülmények kialakításáról kell gondoskodni, ugyanakkor ezt a beruházást csak egyetlen egyszer kell megvalósítani. A harmadik legmagasabb minősítést, mint foglalkoztatást akadályozó tényező, az információhiány kapta. A társadalom informáltsága a médiában megjelenő felhívások segítségével fokozható lenne, amelyek felhívhatnák a figyelmet a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedési nehézségeire, foglalkoztatásuk előnyös oldalára. Az emberek csupán a megváltozott munkaképességű emberek nehézségeivel szembesülnek, és keveset tudnak kompetenciáikról.



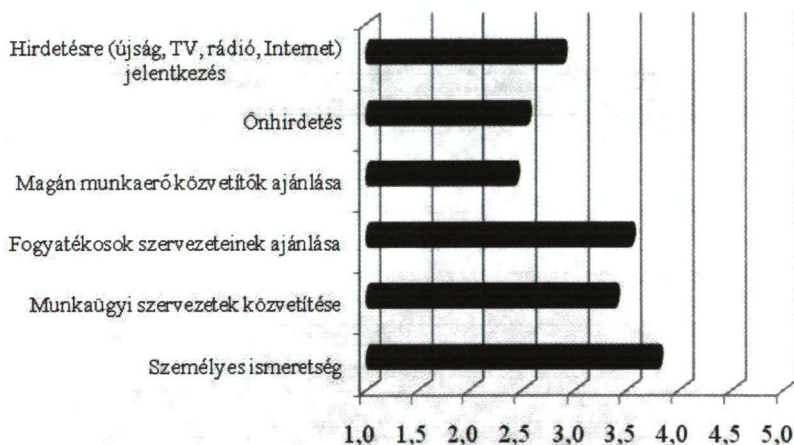
3. ábra. A fogyatékos személyek foglalkoztatása akadályainak megítélése

(Forrás: Saját vizsgálatok, n = 179)

Figure 3. The judgement of difficulties in employing handicapped people

Az interjúalanyok minősítései alapján a foglalkoztatásban kevésbé játszik akadályozó szerepet a diszkrimináció, az előítéletek, valamint a speciális munkaidő. Ugyanakkor megállapítható, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának több akadálya, akárcsak a diszkrimináció, valamint az előítélet magából az információhiányból ered.

A kérdőíves interjú egy kérdése foglalkozott a munkaerő-ellátás sajátosságaival a fogyatékos személyek foglalkoztatásában. A munkaerő toborzási-kiválasztási módszerek összesítő értékelését a 4. ábra szemlélteti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek esetében a kiválasztásnál a személyes ismertségnek van a legnagyobb szerepe. A személyes ismertség és a személyes ajánlások már a munkára jelentkezéskor meghatározó fontosságuk lehetnek a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára. Ajánlás, külső segítség nélkül gyakran a személyes kapcsolatfelvételig sem jutnak el a munkaadóknál. A felsorolt tényezők közül a személyes kapcsolat mellett a megkérdezettek a fogyatékosok szervezeteinek ajánlásait, valamint a munkaügyi szervezetek közvetítéseit veszik leginkább figyelembe a munkaerő kiválasztása során. A fogyatékosok szervezetei, mivel specializált területtel foglalkoznak, valóban kiemelkedő szerepet játszanak a fogyatékos munkavállalók elhelyezkedésének elősegítésében. A munkaügyi szervezetek nem csupán munkaközvetítéssel foglalkoznak, hanem különféle tanácsadásokkal segítik az álláskeresőket.



4. ábra. A fogyatékos munkaerő toborzása során alkalmazott módszerek minősítése
(Forrás: Saját vizsgálatok, n = 179)

Figure 4. The qualification of methods applied for recruiting handicapped labour

A további három tényező igen alacsony értékelést kapott. A hirdetésre jelentkezés, önhirdetés, valamint a magánmunkaerő-közvetítők ajánlásai alig játszanak szerepet a munkaerő kiválasztásában. Ez utóbbi szervezetek elsősorban adminisztratív és fizikai munkaerő kiközvetítésére specializálódott cégek, így a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának elősegítésében csekély szerepet töltenek be.

4. Összefoglalás

A vizsgált szervezetek válaszadói a megváltozott munkaképességű munkaerő szervezeti jelentőségét tekintve a megbízható munkaerő szerepét emelték ki, ugyanakkor a foglalkoztatás előnyei között kiemelt szerepet játszik az állami támogatások megszerzésének lehetősége. A kapott eredmények a támogatási rendszer fontosságára és egyben hiányosságaira hívják fel a figyelmet. A 2010-es változtatások remélhetően egyre szélesebb rétegeket érnek el az által, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket is igyekeznek a munkaerőpiacra való visszatérésre ösztönözni.

A megkérdezettek a fogyatékos személyek szélesebb körű foglalkoztatásának legfőbb akadályát a speciális munkahely kialakításban, és a korlátozott munkaképességben látja. Azonban érdemes figyelembe venni, hogy a munkahely megváltoztatása nem csak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű alkalmazottak, de az épek számára is előnyös, hiszen biztonságos munkavégzést tesz lehetővé, ugyanakkor a speciális munkahely kialakítására támogatás is igényelhető.

A vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy a fogyatékos munkaerő kiválasztásában a személyes ismeretség dominál, ugyanakkor érdemes a fogyatékosok szervezeteinek ajánlásaira is hagyatkozni, melyek kiszűrjük az illető fogyatékoságának leginkább megfelelő munkaköröket. Az eredmények a civil szervezetek szerepének fontosságát erősítik meg, nemcsak az ajánlásban játszott szerepük miatt, hanem a fogyatékos emberek elsősorban ezen szervezetek révén tehetnek szert személyes szakmai kapcsolatokra.

A fogyatékos személyek helyzetüknél fogva nem rendelkeznek az épekkel azonos adottságokkal, képességeik azonban a megfelelő feltételek megteremtésével könnyen válhatnak egészséges társaikkal egyenértékűvé. Az egyik legfontosabb kihívás az, hogy a vezetők is megértsék azt a szemléletet, miszerint a munkahelyeknek is komoly feladat jut a munkaerőpiaci (re)integráció, valamint a megváltozott munkaképességű és a fogyatékos személyekkel szemben fennálló szemléletmód kialakításában.

Felhasznált irodalom

- Berde Cs.–Dajnoki K. (2007): Esélyegyenlőség a humán erőforrás gazdálkodásban In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (szerk: Dajnoki K.–Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 183–196. p.
- Brozsek A.–Szabó E. (2007): Problémák a tapasztalatok tükrében – értelmi sérült, látássérült, hallássérült munkavállalók a nyílt munkaerőpiacon In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (szerk: Münnich Á.), Didakt Kft, Debrecen, 357–358. p.
- Chikán Cs. (2001): Esélyegyenlőség, fogyatékoság. Meosz kiadvány, Budapest.
- Dávid A.–Gadó M.–Csákvári J. (2008): Látássérült emberek elemi és foglalkozási rehabilitációja. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, 121. p.
- Dienesné K. E.–Bodó E. (2007): A munkaerő ellátás. In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk: Berde Cs.–Dajnoki K.) Campus Kiadó, Debrecen, 53–76. p.
- Dömötör S. (2007): A fogyatékosok integrációja a szakképzésen keresztül In: A szegénység, az egészség és a társadalmi kirekesztettség – A romcstársadalom szociológiai és társadalomgazdaságtani dimenziói (szerk.: Szretkyó Gy.), Comenius Kft. Kiadó, Pécs, 385–386. p.
- Kővári Gy. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Szókratész Kiadó, Budapest, 127. p.
- Losonczy Á. (2007): Esélyegyenlőség a munka világában. Falu város régió. Budapest. 1. szám. 52–53. p.
- LSI Informatikai Oktatóközpont. <http://ilias.lsi.hu> Infó-Esély tananyag, HR modul.

- Tausz K.–Lakatos M. (2004): A fogyatékos emberek helyzete, Statisztikai Szemle, 2004/4., 370–391. p.
- Veress F.–Kovács J. (2007): Az elméleti háttér bemutatása – A megváltozott munkaképességű személyek valós és vélt foglalkoztatási előnyeinek és hátrányainak áttekintése a szakirodalom alapján In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (szerk: Münnich Á.), Didakt Kft., Debrecen, 49–51. p.
- Internet1: http://www.weborvos.hu/hirek/veszelyben_fogyatekkal_elok_foglalkoztatasa/70798/
- Internet2: 2007. Az Európai Közösségek Bizottsága. A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának <http://www.fogyatekosugy.hu/openlink.php?linkID=1264> Internet3: 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- Internet3: <http://www.egyenlobanasmod.hu/data/eselytorveny.pdf>
- Internet4: A foglalkozási rehabilitáció http://nft352.apertus.hu/index.php/news/NewsPage?news_id=66